

Berrikuntzarako zaintza eta  
intelligentzi sistematikoari buruzko  
biltzarra

Congreso Internacional sobre  
Vigilancia e Inteligencia Sistemática  
para la Innovación en las  
Organizaciones

**Basque Culinary Center 2014** (Donostia – San Sebastián)  
Urriaren 16 eta 17a / 16 y 17 de octubre

# VISIO



VISIO 2014

#### ANTOLATZAILEAK / ORGANIZADORES

---



#### LAGUNTZAILEAK / COLABORADORES

---



## Índice

### Sesión I

#### TEMA 1 INTELIGENCIA COMPETITIVA EN ENTORNOS DE CRISIS E INESTABILIDAD

La Inteligencia Competitiva como generadora de ideas de negocio. Pablo López Gutiérrez, THINKING BUSINESS, AGENCIA DE Marketing de Innovación	12
La Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia Competitiva en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio para empresas. Gabriel Uriarte Salazar, FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION	18
Internacionalización y competitividad, dos líneas de salida a la crisis. ¿Cómo activarlas desde las Cámaras de Comercio y la inteligencia competitiva? José A Martínez-González, CÁMARA DE COMERCIO DE CASTELLÓN	32
Las Hojas de Ruta como metodología para la identificación de nuevas oportunidades de negocio en entornos de alta incertidumbre. Alejandro Gamón Sanz, Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV)	42
Sistema decisional y sistema de Inteligencia Competitiva: El GRAI como concepto integrador y holístico. Juan Ignacio Igartua, Jaione Ganzarain, Nekane Errasti, MONDRAGON UNIBERTSITATEA (MU)	56
“InnoViTech”, una apuesta de gestión de la Vigilancia Tecnológica del SENA para emprendedores y empresas de Colombia en entornos de crisis e inestabilidad. Adel II González Alcalá, SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA (COLOMBIA)	66
<b>Artículo.</b> Observatorios de Innovación: mecanismos para el fomento de la innovación en la industria brasileña. Suzana Back, Gertrudes Aparecida Dandolini y Orestes Estevam Alarcon, Universidad Federal de Santa Catarina	80
<b>Artículo.</b> La Inteligencia Competitiva como actividad clave en la diversificación de nuevos modelos de negocio e inestabilidad. Ander Azkarate Olan, IK4-IDEKO S.Coop	92
<b>Artículo.</b> La IC en el proceso de diversificación de las Pymes. Jaione Ganzarain, Nekane Errasti, Juan Ignacio Igartua, Mondragon Unibertsitatea (MU)	104

## TEMA 2 RETORNO ECONOMICO DE LA ACTIVIDAD DE INTELIGENCIA

Cómo medir la rentabilidad de la inversión en sistemas de inteligencia competitiva: métodos directos e indirectos.

Aitor Larrañaga, IK4-LORTEK ..... 114

Medición del retorno de la inversión en VT/IC ¿mito o realidad?

Carolina Salinas Pardo, AIMPLAS ..... 124

El precio de la ignorancia, cuantificación del retorno y maximización del potencial: las variables ambiguas de un proceso de inteligencia.

Sergio Larreina, PONS ..... 130

**Artículo.** The use of patents information in realizing returns through Technology Watch and Competitive Intelligence.

Bob Stembridge, Thomson Reuters ..... 140

## TEMA 3 INTELIGENCIA VS SEGURIDAD

Inteligencia Económica en el ámbito de la Seguridad Interior.

Enrique Ávila Gómez, Escuela de Inteligencia Económica de la Universidad Autónoma de Madrid ..... 154

Análisis de producción y explotación informacional abierta con fines de inteligencia: técnicas y métodos aplicados a organizaciones y grupos internacionales.

Diego Navarro Bonilla, Luis Moreno Martínez, Universidad Carlos III,

Fernando Ibáñez Gómez, Universidad de Zaragoza ..... 166

Seguridad marítima y contrainteligencia: aprovechamiento y explotación de información frente a la piratería.

Fernando Ibáñez, Universidad de Zaragoza ..... 176

**Artículo.** Sistema de monitorización del estado de ánimo en situaciones de crisis.

Sonia Bilbao, Maribel Narganes y David Baranda. TECNALIA RESEARCH & INNOVATION ..... 186

## Sesión II

### SECTOR ALIMENTACION

“The Food Mirror”, un modelo de inteligencia de negocio para identificar oportunidades y gestionar la innovación alimentaria.

Sonia Riesco, AZTI-TECNALIA ..... 198

IRTA: Un sistema de VT-IC Colaborativa.

Sara Jimenez, Ana Pallí, Xantal Romaguera, Carmen Reverte, Begoña de la Calle, IRTA ..... 204

Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. La experiencia de CNTA y ADItech corporación tecnológica.

Andrea Urrecho Bujo, ADItech ..... 206

La inteligencia competitiva de AINIA.

Josep Martínez, Noemi Vidal Sánchez, AINIA Centro Tecnológico ..... 216

“Sistema de vigilancia tecnológica de CTAEX”. La Plataforma OBSERVACTAEX como herramienta de transferencia al sector agroalimentario.

Celina Pérez Casado, INNIZIA ..... 228

**Artículo.** Análisis bibliométrico de la Quinoa y sus aplicaciones.

Sandra Rodríguez, Alejandro López y Fátima Mateos. Clarke, Modet & Co ..... 240

### SECTOR TURISMO

El Observatorio Turístico Avanzado, un sistema de Inteligencia Competitiva basado en Internet.

Jon Kepa Gerrikagoitia, Fidel Rebón, Aurkene Alzua-Sorzábal, CIC TOURGUNE ..... 254

BeOnPrice un caso de éxito en Big Data del sector Turismo.

Rubén Sánchez Martín, BEONPRICE ..... 266

Inteligencia y tecnología para la mejora competitiva de los destinos en la Comunitat Valenciana.

David Giner, INVAT.TUR, INSTITUTO VALENCIANO DE TECNOLOGÍAS TURÍSTICAS ..... 268

## Sesión III

### 3º ENCUENTRO DE EMPRESAS VISIO

Goizper Group, la vigilancia para cumplir con los objetivos estratégicos. Satur Insausti Eciolaza, GOIZPER GROUP	272
Creación de una Unidad de Inteligencia Competitiva en la CORPORACION PATRICIO ECHEVERRÍA orientada a la toma de decisiones estratégicas. Yolanda Muñoz. CORPORACIÓN PATRICIO ECHEVERRÍA	274
El papel de la inteligencia empresarial en desarrollo de una start up dedicada al diseño y comercialización de vajilla alta gama. Thibault Paoulou, COOKPLAY	276
Competir en automoción: vigilancia como herramienta estratégica. Aitor Bustillo, BATZ S.COOP.	278
<b>Artículo.</b> Tecnalía: Desarrollo de un Servicio de Inteligencia en organizaciones complejas. Unai Cadierno Beitia, Sandra Hernando Casas, Angélica López Sobrado, FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION	280

## Sesión IV

### EL PROFESIONAL DE LA INTELIGENCIA

El Profesional de la Información: Contexto, Perfil, Retos y Futuro. Eva Moya Losada, S21SEC	290
Los roles en un modelo de vigilancia distribuida y colaborativa. Gorka Varela, Ricardo Romero, IK4-TEKNIKER	304
Bailando con lobos – El difícil papel del profesional de la inteligencia competitiva. Elia Benjumea Azorín, INFOLINE	314

## NUEVAS TENDENCIAS

La I+D detrás de la Inteligencia Competitiva: nuevas tecnologías y herramientas. Jon Núñez Barrenechea, Aitor Fernández Gómez, IK4-IDEKO	322
Innovando en red para sensibilizar hacia la vigilancia tecnológica: MOOC Introducción a la vigilancia tecnológica para emprender, un caso de estudio. Alba Santa Soriano, Sofia Oliveira Pires, OVTT	336
Sistemas colaborativos de vigilancia. Estándares e interoperabilidad. José Manuel Castro Perez, IGAPE	346
Nuevas oportunidades para la Vigilancia/Inteligencia: La Prognosis Automática Empresarial. Aitor Moreno Fdz. de Leceta, Instituto Iberoamericana de Innovación (I3B)	354
"Problemas y Soluciones para buscar información en Internet". Alessandro Comai, MINIERA	362
Los cambios en la forma en que consumimos la información. Xabier García de Kortazar Egaña, HISPAVISTA Labs	364
<b>Artículo.</b> Inteligencia Competitiva aplicada al proceso de innovación constructiva en el espacio urbano. Vicente Lazaro, ITC-AICE	366
<b>Artículo.</b> El rol de las Tecnologías de la Información en procesos de Inteligencia Competitiva y Gestión del Riesgo en la Industria Alimentaria. José Miguel Pinazo Sánchez, David Martínez Simarro, AINIA Centro Tecnológico	372
<b>Índice de autores</b>	382

## Internacionalización y competitividad, dos líneas de salida a la crisis.

### ¿Cómo activarlas desde las Cámaras de Comercio y la inteligencia competitiva?



**Martínez-González, José A**

Técnico documentalista responsable de la Unidad de Documentación e Información (UDI) de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Castellón. Castelló de la Plana, Castelló (España)  
[documasi@gmail.com](mailto:documasi@gmail.com)

#### Resumen/Abstract:

*En la coyuntura actual de crisis económica en España se vislumbran dos posibles vías de salida a la crisis: la internacionalización y la competitividad. Sin embargo, ni el tejido empresarial, ni las empresas pueden ser efectivas en estos campos sin la concurrencia de la Inteligencia Competitiva. Hoy en día, pese al incremento de la incorporación de esta disciplina a la estrategia empresarial de muchas empresas, todavía no es percibida en su justa medida por las pymes. Dado que las pymes constituyen un alto porcentaje del tejido empresarial en este país, es a ellas a las que hay que hacer conscientes de la importancia de la Inteligencia Competitiva a la hora de detectar nuevas oportunidades de negocio y nichos de mercado. Las Cámaras de Comercio pueden ser los actores más indicados para llevar a cabo esta tarea de promoción, toda vez que llevan 125 años trabajando hombro con hombro con las empresas a la hora de crear, consolidar y expandir su negocio dentro y fuera del ámbito estatal. Es esta capilaridad, consolidada en la nueva Ley 4/2014 Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación, junto con su papel promotor de planes de internacionalización y competitividad, lo que, unido a la Inteligencia Competitiva, puede contribuir a ayudar a las pymes, y por ende al tejido empresarial, a superar esta desfavorable coyuntura económica.*

#### Palabras Clave/Keywords:

**Inteligencia Competitiva, Inteligencia Económica, Inteligencia de Mercado, Inteligencia Territorial, Internacionalización, Competitividad, Captación de inversiones, Legislación, Cámara de Comercio, Pequeña y mediana empresa, Pyme.**



## CV autor:

Licenciado en Geografía e Historia. Contemporánea (Universitat de València) y Máster Oficial en Contenidos y Aspectos Legales en la Sociedad de la Información (Universitat Politècnica de València). Trabaja en la en la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Castellón desempeñando diversas tareas: Técnico Documentalista (desde 1998), Secretario de la Comisión de Innovación y Nuevas Tecnologías (desde 2007), Co-responsable del Centro Empresa Europa SEIMED-Enterprise Europe Network (desde 2007) y Social Media Manager (desde 2011). Miembro de Cinteligencia - Centro de Inteligencia Competitiva para la Internacionalización y de la organización del Congreso de Inteligencia Competitiva para la internacionalización (desde 2011). Es también Vicepresidente del Col·legi Oficial de Bibliotecaris i Documentalistes Comunitat Valenciana - COBDCV (desde 2012).

## Introducción

Que la economía española está en crisis es algo que nadie discute hoy en día. Que los famosos brotes verdes estén creciendo ya es algo que, aparentemente, está siendo confirmado por diferentes fuentes.<sup>1</sup> El tipo de plantas que saldrán de estos retoños no está todavía claro en absoluto, puesto que en muchos casos se trata de híbridos y de nuevas semillas que si bien han arraigado en otros territorios aún no han sido probadas en este. Y el evitar que estos cultivos se agosten es una dura tarea que tenemos por delante. No obstante, si algunos tipos de abonos han sido reconocidos ampliamente como de gran eficacia esos son la competitividad y la internacionalización.

En el caso de la competitividad creo que hoy en día no es necesario abundar en argumentos sobre un concepto asumido por el conjunto de actores económicos como clave para el crecimiento económico. Harina de otro costal es la consideración sobre cuáles de todos los factores en juego son los que hacen más competitivas nuestras empresas. Que la inteligencia competitiva (IC) es, o puede llegar ser, uno de esos factores es algo que se tiene claro desde la Cámara de Comercio de Castellón.

En cuanto a la internacionalización, qué duda cabe que, en una coyuntura de crisis como la actual, la demanda interna no está en condiciones de encabezar un crecimiento económico dada la disminución del capital circulante.<sup>2</sup> En estas condiciones de reducción del consumo interno, la apertura y posicionamiento de empresas y productos en el mercado exterior es una de las vías señaladas para conseguir una entrada de capital que pueda impulsar de nuevo los engranajes del crecimiento económico. De hecho y desde 2008 “el sector exterior ha pasado a ser el principal pilar en el que se sustenta el crecimiento económico en España. Así, en 2011 y 2012, el sector exterior español aportó 2,2 y 2,5 puntos al crecimiento, respectivamente, conteniendo el descenso en la tasa de crecimiento del PIB en este último año”.<sup>3</sup>

La otra vía es la captación de inversiones extranjeras, ya que “a corto plazo, la inversión no podrá contribuir a la recuperación de la demanda, por lo que será necesario reactivarla acudiendo a otras fuentes como el acceso a nuevos mercados internacionales que sí crecen en tiempos de crisis”.<sup>4</sup>

Es en este ámbito, en el que la IC puede ayudar a la empresa a dibujar con mayor precisión la realidad de otros mercados, a vigilar a la competencia, incrementar la capacidad de innovación, detectar oportunidades de negocio y tendencias, identificar a clientes y partners estratégicos, optimizar las acciones de marketing y buscar nuevas fórmulas de acceso a los mercados. Asimismo, la IC, en un sentido extenso, también se postula como una herramienta clave que sumará a la búsqueda y atracción de capital foráneo.

## Pymes

Si la internacionalización parece la salida, no es menos cierto que una de las dificultades que los expertos achacan a España a la hora de posicionarse en el mercado internacional es la propia estructura del tejido empresarial, esto es, que gran parte del mismo está constituido por pequeñas y medianas empresas (pyme). De hecho las cifras de mayo de 2014<sup>5</sup> arrojan un total de 1.183.661 pymes frente a un total de 4.254 grandes empresas, esto es de más de 250 trabajadores.

Esta característica negativa atribuida a las pymes se debe, según los expertos, a que existe “una clara asociación positiva entre propensión a exportar y tamaño”.<sup>6</sup> Pero de hecho, aunque otros autores<sup>7</sup> constatan, efectivamente, la existencia de un déficit exportador en las pymes frente a las grandes empresas, también destacan que en intensidad exportadora en algunos sectores (maquinaria y equipo mecánico y alimentación, bebidas y tabaco) las pymes superan a las grandes

empresas, ya que dedican una mayor proporción de sus ventas a la exportación. Circunstancia esta que indicaría un buen desempeño exportador y una buena orientación hacia el mercado exterior.

Por otro lado, los mismos autores también señalan que las pymes que exportan son las de mayor tamaño. Además de hacer hincapié en que son las que tienen una mayor productividad, pagan mayores salarios y las que menos costes laborales unitarios tienen. Factor este último que no deja de ser una ventaja competitiva frente a las pymes no exportadoras y que les lleva a afirmar que las pymes más eficientes son aquella que destinan parte de su producción a la exportación.

El mercado internacional ofrece, además, a las pymes una oportunidad para capear las dificultades actuales del mercado, como son la disminución perspectivas de pedidos en los canales habituales, el alto precio de la materia prima, la inflación, las cadenas de suministros con múltiples intermediarios y los continuos cambios en los mercados mediante la concurrencia a los mercados electrónicos, en sus diversas modalidades: empresa a empresa (B2B), de empresa a consumidor (B2C) y entre las empresas y los gobiernos (B2G), y el comercio electrónico móvil.

Este tipo de mercado globalizado ofrece unas ventajas nada desdeñables, como son la reducción de costes en las compras, unos menores costes de transacción, un aumento de la eficiencia en las cadenas de suministro, y una reducción de gastos corporativos, toda vez que reducen los viajes de negocios a lo meramente imprescindible y evita la necesidad de tener una delegación en el exterior.

Sin embargo, el esfuerzo que ha de realizar una pyme para adaptarse a la globalización en este tipo de mercados también es importante, tanto como las oportunidades. Para que las pymes puedan beneficiarse de las ventajas económicas del comercio electrónico, es básico que su organización tenga una competencia técnica y la formación suficiente para el uso de las tecnologías y las nuevas formas de mercadotecnia de forma productiva.

Pero es que, además de todas estas posibilidades que se abren para dar el salto internacional, las pymes más pequeñas tienen una forma relativamente sencilla de saltarse la barrera de su reducido tamaño, ya que el mayor provecho que de la internacionalización parecen sacarlo las empresas con un mayor tamaño, se trata de la colaboración entre empresas: agrupaciones de exportadores, creación de marcas comunes, marcas territoriales, etc.

Es en este terreno, el de el salto a nuevos mercados y la capacitación de las organizaciones, donde las cámaras de comercio juegan un papel fundamental como entidades con una larga tradición y *know-how* en el apoyo a las pymes en todas sus en todos sus ámbitos incluido como no, el de la internacionalización. Desde las cámaras se está ayudando a las pymes a percibir la internacionalización no como una amenaza, sino como una oportunidad de negocio, ayudándolas además a identificar sus ventajas competitivas, a crear nuevas y a sacar el máximo partido de las mismas para que puedan enfrentar con eficacia los retos de la economía global.

## Cámaras

Aunque el papel de las cámaras dentro del tejido socioeconómico no ha cambiado sustancialmente, su marco jurídico está sufriendo una serie de cambios dentro de un proceso de reformulación de estas entidades de derecho público que ahora han pasado a ser denominadas Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación.

Efectivamente, tras la promulgación de una nueva Ley de Cámaras el 1 de abril de 2014<sup>8</sup> se ha empezado a cerrar un proceso abierto con Real Decreto-ley 13/2010<sup>9</sup>, por el que la cámaras han mutado en un modelo híbrido entre el anterior llamado continental (Francia, Alemania,...), esto es, integrado dentro del ecosistema estatal, como ayuda y contrapeso de las administraciones públicas, y el anglosajón (libre asociación de empresarios o lobby, sin más).

Sin embargo, este híbrido parece digno del jovencito Frankenstein, ya que posee lo peor de los dos mundos. Por una parte, a las cámaras se les exige una serie de servicios obligatorios para con el entramado público, y una mayor presencia de las administraciones públicas en sus órganos de decisión, pero por otro lado, se les priva de una de una de las principales fuentes de ingresos que era la cuota obligatoria o "*recurso cameral permanente*"<sup>10</sup>. Esta parte, si somos fieles con el modelo anglosajón, aboca a las cámaras a la obtención de ingresos por prestación de servicios a las empresas, pudiendo entrar en competencia directa (e incluso moralmente desleal, aunque legal) con las empresas que representa, puesto que cómo entidades de derecho público siguen ostentando la representación, promoción y defensa de los intereses de su demarcación territorial y la adscripción obligatoria, aunque gratuita de las empresas de misma.

No obstante, pese a perder independencia económica y política, no todo es negativo, también existen algunos elementos positivos en la nueva ley. Se ha logrado mantener la obligatoriedad legal de una cámara por provincia, lo cual asegura la capilaridad del sistema cameral y el contacto directo con las empresas, que siempre ha sido una de sus fortalezas, se puede mantener. Y el otro aspecto, nada desdeñable, es que el Estado cuenta con las cámaras como instrumento para el desarrollo de las políticas de internacionalización y competitividad.

De todas maneras, resaltaremos que, durante estos pasados cuatro años de carencia de una legislación cameral coherente, las cámaras no han permanecido ociosas. Conscientes de que tenían que mutar sus planteamientos si querían que ese capital de conocimiento, que llevan poniendo al servicio del tejido empresarial español más de 125 años, no se perdiera, se llevaron a cabo planteamientos novedosos que recogían y hacían evolucionar ese know-how hacia servicios innovadores destinados a capear, no sólo la situación de crisis cameral, sino la crisis económica ya generalizada. Todo ello con la voluntad de cumplir su papel de acompañamiento individual y colectivo de las empresas como tercer agente mediador o agente de confianza (ni administración pública, ni empresa privada).

Con este espíritu, algunas cámaras de comercio han tratado de introducir la IC como una herramienta clave para la competitividad no solo ofreciendo servicios en este sentido, sino tratando de que las empresas tomen conciencia de su importancia y de la necesidad de un cambio en la cultura de empresa. Así por ejemplo la Cámara de comercio de Castellón empezó a aplicar la IC a la internacionalización, incorporándola a todos los servicios de internacionalización y convirtiéndolos así en servicios avanzados. Se creó además el Centro de Inteligencia Competitiva de la Comunitat Valenciana, Cinteligencia, en 2013. Asimismo, se empezó a celebrar, también en Castellón, el Congreso Nacional de Inteligencia para la Internacionalización (2011 y 2013) y en Málaga, el Congreso Andaluz de Inteligencia para la Internacionalización, de la mano del Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio en 2014.

Por otra parte, durante el proceso de alegaciones al Anteproyecto de la Ley de Cámaras la Asociación de Empleados de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de España, su Consejo Superior y Consejos Regionales propuso una serie de medidas<sup>11</sup> para introducir la IC y la Inteligencia Económica (IE) mediante las siguientes adendas:

- ✎ Un apartado ñ) al Artículo 5. Funciones:
  - ✎ *“Colaborar en la elaboración, desarrollo y ejecución de sistemas de inteligencia económica que dote a emprendedores y pymes de herramientas para la toma de decisiones estratégicas en mercados internacionales.”*
- ✎ Un apartado 4) en el Artículo 22. Plan Cameral de Internacionalización:
  - ✎ *“El Plan Cameral de Internacionalización incluirá, igualmente, un Sistema nacional de Inteligencia Económica que, gestionado por las Cámaras, tendrá la misión de analizar y facilitar la información económica, financiera y empresarial estratégica relevante, oportuna y útil, para apoyar la acción de las administraciones públicas y una mejor toma de decisiones en materia de internacionalización de las empresas, compartiendo conocimientos en estrecha relación con los actores económicos, especialmente las empresas y sus organizaciones.”*

Desafortunadamente, estas alegaciones no prosperaron y ni tan siquiera fueron recogidas por sus señorías en las enmiendas del trámite parlamentario. Y tampoco, por desgracia, se ha vuelto a saber nada del Sistema Nacional de Inteligencia Económica que se mencionaba en la Ley de apoyo a los emprendedores y su internacionalización,<sup>12</sup> y al que se intentaba ayudar a nacer bien aparejado con estas alegaciones. En las mismas, las cámaras se ofrecían como agentes clave para garantizar que la información estratégica de dicho sistema llegara a los emprendedores y pymes de forma ágil y en un formato práctico que les sea de utilidad para internacionalizar su actividad de forma sostenible y minimizando los riesgos.

La propia Ley nos proporciona al mismo tiempo una última oportunidad de inclusión e impulso a la IC ya que en la Disposición transitoria primera contempla que *“Las Comunidades Autónomas deberán adaptar el contenido de su normativa en esta materia a lo dispuesto en esta Ley, y tendrán, como plazo máximo para hacerlo, el 31 de enero de 2015”*. Es tarea de las cámaras, pues, el hacer ver a las Autonomías la relevancia de la IC en los procesos de internacionalización de nuestra economía y la importancia de que quede recogida en la normativa autonómica.

## Inteligencia Competitiva

Las cámaras de comercio poseen cuatro características que las hace, potencialmente, un agente clave para la implementación de un sistema de IC para la internacionalización:

1. El profundo conocimiento del tejido empresarial de las cámaras en sus respectivas demarcaciones.
2. La capilaridad de la red cameral por todo el territorio español (una cámara como mínimo por provincia) y por el mundo, gracias a la red de cámaras de comercio españolas en el extranjero, permite tener una cercanía a la empresa primordial para llevar a cabo el proceso de inteligencia de forma ágil en todas sus fases: detección de necesidades, búsqueda, análisis y difusión de la información estratégica.
3. La experiencia de las Cámaras en los últimos años con la puesta en marcha de productos que incorporan inteligencia competitiva e incluso de unidades y centros de inteligencia para ayudar a emprendedores y pymes a la toma de decisiones para abordar mercados internacionales.
4. La actual coordinación de las Cámaras que pertenecen a una misma Comunidad Autónoma refuerza la eficacia y efectividad de la red Cameral, como agente económico vital para el desarrollo de la economía española.

Sobre esta premisa, la Cámara de Comercio de Castellón se planteó el no esperar a que se constituyera un sistema de inteligencia económica, ya que el proceso podía ser largo y la coyuntura económica exigía una respuesta a más corto plazo. Máxime cuando hay economías emergentes como Turquía donde ya se están haciendo llamadas a incorporar a su sistema empresarial programas similares a los implementados por Cámaras de Comercio europeas (v.gr. Francia, Bélgica y Portugal) para dotar a las pyme de una formación y un grado de profesionalidad en el campo de la IC 13 de cara a ser más competitivos tanto a nivel local como internacional.

En su lugar de plantearse un sistema “desde arriba”, se decidió empezar a trabajar directamente con las empresas para fomentar el desarrollo de procesos de internacionalización inteligentes a través de la puesta en marcha de estrategias competitivas en los mercados exteriores, así como, la creación de unidades de inteligencia (UI) en las empresas que permitan dar continuidad a los procesos iniciados, mediante un procedimiento sistemático y continuo, favoreciendo el crecimiento exterior de las pymes de la Comunitat Valenciana.

Para llevar a cabo este proyecto se plantearon 5 líneas de actuación:

1. **Creación del Centro Inteligencia para la Internacionalización Cinteligencia:** para prestar servicios de asesoría y formación a las pymes y dotarlas de aquellos productos de inteligencia que por su complejidad o coste no puedan acceder las unidades de las empresas directamente.
2. **Elaboración de diagnósticos para la creación de UI en cada pyme:** con una primera fase de análisis de todas las áreas de la empresa (producción, marketing y ventas) e identificación de los factores críticos a controlar. Y una segunda de detección de necesidades empresariales para definir la estrategia a desarrollar por la UI.
3. **Creación de las UI y puesta en marcha del desarrollo de estrategias competitivas para la internacionalización:** se pondrá en marcha una metodología de trabajo y análisis basada en los siguientes ejes de análisis:
  - ❖ Análisis e identificación de unidades de negocio internacionalizables.
  - ❖ Control de los mercados: Estrategias de expansión y consolidación de mercados.
  - ❖ Selección de mercados de oportunidad.
    - ◇ Fijación de criterios para el control de mercados a consolidar y activación de alertas de oportunidad.
    - ◇ Análisis y monitorización de Entorno.
  - ❖ Análisis de la Competencia Internacional por mercado.
    - ◇ Identificación de competidores clave en el mercado.
    - ◇ Herramientas de análisis de la competencia.
    - ◇ Activación del monitoring continuado de la competencia.
  - ❖ Segmentación del mercado.
    - ◇ Identificación y análisis de segmentos disponibles en el mercado.
    - ◇ Vigilancia de tendencias y segmentos de oportunidad.
    - ◇ Activación del monitoring continuado de segmentos del mercado.
    - ◇ Canales de distribución y Partners Estratégicos.
    - ◇ Identificación y análisis de canales de distribución.
    - ◇ Vigilancia de cambios en los canales de distribución.
    - ◇ Activación del monitoring continuado de canales y distribuidores identificados.
  - ❖ Activación Estrategia, seguimiento y control.
    - ◇ Conjunción analítica de los factores internos de la cadena de valor y de los factores externos: competencia, segmentos y canales.
    - ◇ Activación de las estrategias por unidades de negocio.
    - ◇ Monitorización continuada del conjunto.
    - ◇ Ajustes estratégicos y corrección de desviaciones.

4. **Elaboración de los planes financieros para la internacionalización:** realizando un plan de acceso a la financiación en mercados internacionales teniendo en cuenta las prioridades de actuación definidas para el desarrollo de las estrategias competitivas y la especificidad de los instrumentos financieros para la internacionalización.
5. **Organización del Congreso de Inteligencia Competitiva de Castellón:** con el objetivo de crear un entorno de debate y de análisis de buenas prácticas sobre las distintas herramientas de inteligencia competitiva que hay en el mercado para la internacionalización de las pymes.

Si bien la iniciativa se ha ido implementando más lentamente de lo que en un principio se esperaba y no ha habido una demanda tan alta como se esperaba, debido a la renuencia de los directivos a plantearse temas de estrategia, hay que destacar que sí que ha habido buenos resultados en las empresas con las que se ha trabajado. Del mismo modo, también hay una experiencia positiva con las que se están empezando a trabajar las primeras fases del proyecto, ya que paralelamente se les ayuda mediante herramientas de IC a preparar planes de internacionalización a más corto plazo a propia petición de las empresas.

Esta demanda por parte de la pymes llevo a plantear otro camino complementario para concienciar de la relevancia del uso de la IC en internacionalización a aquellas empresas a las que el plantearse una UI en su empresa les puede parecer algo del otro mundo.

Y es que la falta de conciencia de las empresas, y no digamos ya de las pyme, sobre la importancia de la información como un valor estratégico no es algo privativo de España. Tal y como afirma Claire Reid en un informe anual 2013 de PwC y Iron Mountain: *“la pequeña y mediana empresa europea no valora su información lo suficiente ni entiende su valor como activo”*. No obstante en su tercera edición de junio de 2014<sup>15</sup> la cuestión parece avanzar de forma positiva ya que se indica que *“aproximadamente tres cuartos de las empresas encuestadas (68% en España, 72% en Europa y 79% en Norteamérica) considera la información como un activo empresarial, aunque solo una media del 35% pide a analistas de datos que extraigan el valor de esa información”*. Por lo que se señala también la existencia de un desfase entre las *“buenas intenciones”* y la realidad dado que *“muchas medianas empresas de Norteamérica y Europa reconocen que su información tiene valor, pero no la están utilizando para adquirir una ventaja competitiva”* y que *“las medianas empresas siguen siendo excesivamente pasivas y proteccionistas en lugar de dinámicas e innovadoras en lo que respecta a la forma que tienen de utilizar su creciente cartera de información”*.

De hecho, hay incluso cámaras de comercio francesas que ya se han planteado el estudiar modelos psicológicos para extender el aprendizaje y uso de la IC<sup>16</sup> y tratar de “puentear” la resistencia que opone tanto la cultura de empresa, como la cultura de los directivos.

Desde Cámara Castellón se planteó pues, junto con el resto de cámaras valencianas, otro tipo de acercamiento de la IC a la pyme, esta vez por la vía del estímulo positivo, o como se diría popularmente del “el que lo prueba repite”. Y es que, aproximadamente hay 21.000 empresas en la Comunitat Valenciana que exportan, de las cuales 6.000 lo hacen regularmente (6%) y 15.000 lo hacen de forma esporádica o intermitente (15%). Sin embargo, hay 78.000 que nunca han realizado operaciones en el exterior (79%) y a las que se les puede ofrecer la posibilidad de internacionalizarse desde una nueva concepción más global y que incluya las herramientas de IC de forma natural desde el principio.

El instrumento que se ha puesto en marcha para ampliar la base exportadora de la Comunitat Valenciana en 2014 es el programa Exporta't,<sup>17</sup> que unifica y pone en común la experiencia, conocimiento y servicios en apoyo a la exportación e internacionalización de las cinco Cámaras valencianas. Ofreciendo una metodología sistemática y continua de detección de oportunidades de mercado, como piedra angular de este sistema y que se plasma en una ruta que contempla todo el proceso de internacionalización avanzada para cada sector y empresa.

Esta ruta consta de jornadas Meeting, en las que un representante de cada país, de los 17 seleccionados como países de oportunidad, expone desde el punto de vista comercial las características y oportunidades del mismo. Talleres Focus, focalizados en un determinado sector definido como estratégico dentro de cada país. Y el Start Market, un plan personalizado en un sector de un determinado país, en el que la empresa participante ha tomado la decisión de centrar su esfuerzo de internacionalización.

En este plan está contemplado que sea el Centro de Inteligencia Competitiva para la Internacionalización el que proveerá la información estratégica sectorial necesaria para poder seleccionar mercados de oportunidad atendiendo a variables cuantitativas y cualitativas.

El programa al estar respaldado por la Dirección General de Internacionalización de la Generalitat Valenciana también produce el efecto de acercar la IC a las administraciones públicas. De hecho, ya se ha llegado a firmar un acuerdo para utilizar herramientas de IC en la captación de inversiones y puesta en valor del territorio dentro de la política de especialización territorial europea RIS3 (Research and Innovation Smart Specialisation Strategy)<sup>18</sup>.

## Conclusiones

La globalización de los negocios, hoy por hoy, es una realidad imparable que afecta al comercio mundial, incluidas las pymes. Es una amenaza, por supuesto, pero también una oportunidad para la subsistencia de estas empresas dado el constreñimiento del mercado interno español. Y, en definitiva, una salida a la que se pueden ver abocadas aunque en principio no lo deseen. Ahora bien, es necesario poder tener las herramientas y la formación necesarias para competir con ventaja en el comercio mundial. La IC es esa herramienta que puede ayudar positivamente a aumentar el grado de competitividad en el proceso de internacionalización de la pyme.

Las cámaras de comercio, pese a todas las vicisitudes legales y económicas, mantienen intacta su vocación de servicio a la empresa española, especialmente a la pyme. Y es con este espíritu, con el que Cámara Castellón se ha comprometido en bastir los cimientos de un futuro sistema de inteligencia competitiva y territorial que, por un lado, oriente las actuaciones de información, formación y promoción hacia mercados prioritarios, y detecte los sectores y productos de oportunidad para los intereses de emprendedores y pymes, y por otro, ayude al desarrollo de los territorios.

Cierto que las cámaras puede que aún sean, como alguien ha dicho en algún momento, "becarios" de la IC, pero nadie nace sabiendo, y a caminar sólo se aprende andando. Quedan por ver los resultados de la apuesta por el uso de la IC para la internacionalización a través del plan Exporta't, que se acaba de poner en marcha este año. Pero qué duda cabe de que el ejemplo expuesto aquí es un atisbo de lo que las cámaras pueden hacer en un futuro cercano, y puede ser tomado como modelo, no por ser el mejor, sino por ser pionero. Y porque se puede (y se debe) aprender de los errores cometidos, que seguramente son muchos, corregirlos, enmendarlos y mejorarlos, y a su vez, hacernos mejorar a todos.

Señalar, por último, que con la inminente aprobación de las leyes autonómicas de cámaras se abre una oportunidad única



(y esperemos que no última) de introducir legislativamente la IC en el ámbito de actuación de cámaras y administraciones públicas, de cara a ser competitivos en los inevitables procesos de internacionalización, no solo de nuestras empresas, sino también de nuestros territorios. Es una oportunidad que no se debería echar a perder, puesto que nos jugamos el futuro de nuestra economía.

## Referencias bibliográficas

- [1] URL: [https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2014/06/Cap\\_2-Sit\\_Cons-IS14.pdf](https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2014/06/Cap_2-Sit_Cons-IS14.pdf)
- [2] Correa-López, M. y Doménech, R, *The Internationalisation of Spanish Firms*, BBVA Research, Bilbao, diciembre 2012.
- [3] Secretaría de Estado de Comercio, *Plan Estratégico de Internacionalización de la economía española 2014-2015*, Ministerio de Economía y Competitividad, Madrid, 2014.
- [4] Benages Candau, E. et al., *El stock y los servicios del capital en España y su distribución territorial en el periodo 1964-2012 (CNAE-2009)*, Fundación BBVA-Ivie, Valencia, 2014.
- [5] URL: [http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME\\_mayo2014.pdf](http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME_mayo2014.pdf)
- [6] Doménech, R. "Retos a Largo Plazo de la Economía Española: Dimensión Empresarial e Internacionalización" Dimensión Empresarial vs Procesos de Integración. XI Jornada ELKARGI, Universidad del País Vasco, Donostia / San Sebastián, julio 2014.
- [7] Cuevas Galindo, A. y Sancho Tejero, R., "Características básicas de la pyme exportadora", Economía Industrial, n. 392, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Madrid, 2014, pp.169-176.
- [8] España, "Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación", Boletín Oficial del Estado, n. 80, Madrid, 2 abril 2014, pp. 27997-28019.
- [9] España, "Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo", Boletín Oficial del Estado, n. 293, Madrid, 3 diciembre 2010, pp. 101055-101078.
- [10] Martínez-González, J.A., "La vigilancia y la inteligencia competitiva, una oportunidad para las unidades de información de las Cámaras de Comercio", Métodos de Información, n. 4-5, Col·legi Oficial de Bibliotecaris i Documentalistes de la Comunitat Valenciana, Valencia, 2012, pp. 107-116.
- [11] Asociación de Empleados de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de España, su Consejo Superior y Consejos Regionales, *Alegaciones al Anteproyecto de Ley Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación del Ministerio de Economía y Competitividad*, Toledo, mayo 2013.
- [12] España, "Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización", Boletín Oficial del Estado, n. 233, Madrid, 28 septiembre 2013, pp. 78787-78882.
- [13] Wright, S., Bisson, C., Duffy, A. "Competitive Intelligence and Information Technology Adoption of SMEs in Turkey: Diagnosing Current Performance and Identifying Barriers", Journal of Intelligence Studies in Business, n. 3, Halmstad University, Halmstad (Suecia), 2013, pp. 5-29.
- [14] Reid, C. et al., *Más allá de la concienciación: la necesidad urgente de la gestión de los datos en la pequeña y mediana empresa europea*, PricewaterhouseCoopers, Londres, 2013.
- [15] Trombley, S. y Toon, C., *Índice de Madurez del Riesgo de la Información 2014*, PricewaterhouseCoopers, Londres, junio 2014.
- [16] Dufour, F., *Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise: apports d'un modèle psychologique des compétences. Contribution à l'élaboration de programmes d'actions de la CCI de Rennes*, Tesis, Université Européenne de Bretagne, Rennes, 2010.
- [17] URL: <http://exportat.es>
- [18] URL: <http://www.camaracastellon.com/prensa/noticia/1317-Convenio-para-la-promocion-conjunta-de-parques-industriales.htm>